

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННЫЙ СЕКТОР

Хуснидинова Г. С.,

*студентка 2 курса магистратуры РАНХиГС,
г. Екатеринбург, Россия
g.husnidinova@mail.ru*

IMPLEMENTATION OF DESIGN MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Khusnidinova G.

*a student of the 2nd course of the Master's
program of the Russian Academy of Science,
Yekaterinburg, Russia
g.husnidinova@mail.ru*

Аннотация.

В статье рассмотрены аспекты внедрения системы проектного управления в государственных органах власти. Актуальность проектного управления обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления в России. В современных условиях критически важной становится способность исполнительного аппарата реализовать запланированные проекты и задачи и достичь поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов. Методы проектного управления призваны мобилизовать и структурировать ресурсы организации на достижение целей проектов. Управление проектами на основе проектного подхода обладает рядом достоинств, также отмеченных в статье. Однако при внедрении нового проектного управления органы власти могут сталкиваться с рядом проблем, которые рассмотрены в статье. Кроме того, в данном материале автор ставит вопрос о готовности участников процесса к изменениям. Сможет ли российский чиновник эффективно работать в условиях внедрения проектного управления? В результате анализа автором сформулированы основные

причины, тормозящие внедрение проектного управления в органы власти и определены пути преодоления инерции управленцев старой формации и модернизации структуры госсектора и местного самоуправления. В заключении автор делает выводы о перспективах проектного управления в общественном секторе.

Annotation

The article deals with the aspects of project management system implementation in state authorities. The relevance of project management is due to new challenges to the system of public administration in Russia. In modern conditions, the ability of the Executive apparatus to implement the planned projects and tasks and achieve the goals in time and within the established budgets becomes critical. Project management techniques are designed to mobilize and structure the organization's resources to achieve project objectives. Project management based on the project approach has a number of advantages, also noted in the article. However, when implementing a new project management, the authorities may face a number of problems, which are discussed in the article. In addition, in this article the author raises the question of the readiness of the participants of the process to change. Will the Russian official be able to work effectively in the context of the implementation of project management? As a result of the analysis, the author formulates the main reasons hindering the implementation of project management in the authorities and identifies ways to overcome the inertia of managers of the old formation and modernization of the structure of the public sector and local self-government. In conclusion, the author draws conclusions about the prospects of project management in the public sector. The article deals with the aspects of project management system implementation in state authorities. The relevance of project management is due to new challenges to the system of public administration in Russia. In modern conditions, the ability of the Executive apparatus to implement the planned projects and tasks and achieve the goals in time and within the established budgets becomes critical. Project management techniques are designed to mobilize and structure the organization's

resources to achieve project objectives. Project management based on the project approach has a number of advantages, also noted in the article. However, when implementing a new project management, the authorities may face a number of problems, which are discussed in the article. In addition, in this article the author raises the question of the readiness of the participants of the process to change. Will the Russian official be able to work effectively in the context of the implementation of project management? As a result of the analysis, the author formulates the main reasons hindering the implementation of project management in the authorities and identifies ways to overcome the inertia of managers of the old formation and modernization of the structure of the public sector and local self-government. In conclusion, the author draws conclusions about the prospects of project management in the public sector.

Ключевые слова: проект; проектное управление; система проектного управления; государственный орган; внедрение проектного управления; общественный сектор.

Keywords: project; project management; project management system; public authority; implementation of project management; public sector.

В последние годы в государственных органах все активнее развивается проектное управление. Утверждаются методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, создаются проектные офисы в регионах, утвержден и развивается российский стандарт по управлению проектами. Сейчас перед государственными органами власти стоит острая потребность в эффективных инструментах технологической поддержки проектной деятельности.

15 октября 2016 года, правительством РФ подписано Постановление № 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации", которое определяет значение таких терминов, как: проект, программа, проектная деятельность и др. Итак, согласно этому постановлению: «"проект" - комплекс взаимосвязанных мероприятий,

направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений; "проектная деятельность" - деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ)» [1, ст.15].

Уникальность проектного управления заключается в точном расчете способов организации деятельности по реализации программных целей в пространственно-временном промежутке, подробно рассматривая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). Такая проработка конечных действий позволяет осуществлять планирование, прогнозирование деятельности по реализации программы — сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т.д.

Проектное управление в общественном секторе уже перестало считаться новой парадигмой управления, теперь можно с уверенностью сказать, что управление проектами – очередной важный этап формирования культуры управления в госорганах.

Внедрение проектного управления – это не просто инструмент для успешной реализации государственных инвестиционных проектов, это один из инструментов развития экономики страны, ее конкурентоспособности на мировой арене, повышения качества жизни населения, а также инструмент для смены устаревшего бюрократического закрытого мышления. Проектное управление – это новый, командный способ взаимодействия.

Стоит отметить, что примеры успешного внедрения проектного управления в общественном секторе существуют. Здесь важно понимать, что нельзя слепо копировать опыт других стран, поскольку для каждой страны действий, то, что получилось в одном государстве может не получиться в другом. Однако изучить основные направление и тенденции реализации проектного управления в других странах всё-таки стоит.

«В отличие от коммерческих организаций, которые используют проекты как инструменты стратегического развития и реализации

инвестиционной деятельности, например, для строительства инфраструктурных объектов, в общественном секторе экономики проекты чаще направлены на решение комбинированных социально-экономических задач, поэтому важно чтобы проект не нарушил уже сложившиеся эффективные институциональные связи внутри какой-либо отрасли общественного сектора, так как в процессе достижения целей проекта любые действия экономических субъектов по максимизации полезности и минимизации потерь запускают механизм вероятностных изменений и отклоняют систему от состояния равновесия» [5].

Суть проектного подхода заключается в формировании основ для разработки программ и проектов развития, представлений о желаемом будущем, приоритетах и направлениях работы, необходимых для достижения поставленных целей. «Центральными аспектами в данном случае являются самоопределение муниципального образования, анализ ресурсов для развития, система кооперации между субъектами, а также организация деятельности по разработке и реализации стратегии развития. Проектно-процессная работа задает базовые ориентиры стратегическому планированию и позволяет сформулировать базовый набор установок, организующих этот процесс в муниципальном управлении» [3, с. 195].

Понятие «проектно-процессное управление в системе местного самоуправления» подразумевает наличие долгосрочной стратегии комплексного социально-экономического развития муниципального образования с учетом изменений во внешней среде. Проектно-процессное управление – деятельность органов местного самоуправления на основе разработанных и принятых стратегических проектных программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования путем применения современных методов и техники управления для достижения поставленных целей [4, с. 122].

А проектное управление в системе муниципального управления – это процесс выбора оптимальной комбинации проектов для обеспечения

конкретных стратегических целей муниципального образования. Принципиальное отличие проектно-процессного от обычного управления состоит также и в том, что оно акцентирует внимание не на сложившихся тенденциях, а на необходимости их изменения и развития. Смысл проектного подхода состоит в необходимости «видеть» сегодняшний день из завтрашнего; а сегодня работать над тем, что будет необходимо в будущем [2, с. 262].

Важной проблемой использования проектного подхода в муниципальном управлении является:

- разобщенность местного сообщества при выработке единой позиции о стратегии развития муниципального образования;
- доминирование государственных структур в процессе внедрения проекта;
- отсутствие проектного «видения»;
- неразвитость партнерских отношений;
- недостаточная компетентность муниципальных служащих в сфере стратегического управления.

Реализация новой управленческой парадигмы – это одновременно и развитие самоорганизационного потенциала граждан, при котором управляющая подсистема стимулирует развитие самоуправленческого потенциала среды. Местное самоуправление сегодня нуждается в использовании социального проектирования как технологии управления. Использование социального проектирования как управленческой технологии в системе местного самоуправления позволит, на наш взгляд, осуществлять преобразования на основе социальных целей и критериев, обеспечить социальную защиту населения и поднять на новый качественный уровень развития социальные отношения, повысить роль человека в обществе, его социальную активность [2, с. 263].

В целом можно сказать, что проектное управление способствует:

- сокращению сроков и повышению качества достигаемых результатов проектов и программ при тех же (неизменных) ресурсах;

- повышению плановости и прозрачности освоения бюджета в течение финансового года, способствует уходу от массированных расходов в конце года, при низком проценте исполнения бюджета вплоть до последнего квартала;

- снижению низкоэффективных расходов бюджета. Так, проект рассматривает денежные средства как способ достижения запланированного результата, в то время как существующая система в значительной мере направлена на освоение денежных средств;

- повышению управляемости в ходе решения отдельных задач за счет контроля за распределением, выравниванием и расходованием ресурсов по всем проектам, повышению детальности планирования и исполнения, мониторинга реализации проектов в режиме онлайн, оперативности принятия корректирующих действий.

«Внедрение эффективного проектного управления в государственном секторе предполагает создание не только единой проектной культуры в органах как государственной, так и муниципальной власти, наличие у сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность, соответствующих компетенций, но также и организацию процессов управления» [6].

Вместе с тем, начиная говорить о любых новшествах, стоит проанализировать, а готовы ли участники процесса к этим изменениям. Сможет ли российский чиновник эффективно работать в условиях внедрения проектного управления? В рамках научного исследования, проведенного сотрудниками факультета прикладной математики и информационных технологий Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в 2015–2016 годах, была сделана попытка ответить на этот вопрос. Ученые изучили опыт зарубежных стран и существующую в России практику использования инструментов управления процессами и проектами, а также работу систем ключевых показателей в деятельности

государственных служащих. Был проведен опрос российских чиновников. Среди опрошенных 50% составили специалисты, 38% – руководители, 4% – помощники и советники и 8% – обеспечивающие специалисты.

Среди основных качеств, необходимых российскому чиновнику, все опрошенные отмечали общепрофессиональные навыки (89,13% опрошенных), знание нормативно-правовых вопросов (почти 85%), этики и культуры поведения (чуть более 76%), умение быть результативным и эффективным (74%). При этом мало кто видел среди своих должностных обязанностей умение работать в команде (32,6%), заниматься «самоменеджментом» (21,7%) и проектной деятельностью (23,9%).

Кроме того, среди причин, тормозящих внедрение проектного управления, была названа слабая компетенция чиновников в области технологического обеспечения проектной деятельности. По данным исследования, большинство всех органов власти (87,5%) для ведения проектов использовали простейшие текстовые редакторы, и лишь 7,7% федеральных органов исполнительной власти и 18,8% органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации использовали для календарного планирования специализированное программное обеспечение [7]. Этот факт доказывает, что в государственном секторе необходимо расширять информационное пространство и внедрять современные информационные технологии в органах власти как инструмент технологической поддержки проектной деятельности. Причем это может быть реализовано как в рамках давно используемых информационных систем так и с учетом новых разработок, например под конкретные модули (задачи) процесса управления проектами.

Чтобы преодолеть инерцию управленцев старой формации и модернизировать структуры госсектора и местного самоуправления, необходимо особое внимание уделить таким направлениям деятельности:

- постоянное обучение сотрудников, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных профессиональных задач;
- сертифицировать персонал по современным управленческим стандартам;
- повысить мотивацию работников (материальную и моральную) по результатам личной эффективности и общей успешности начинания, организовать обратную связь исполнителей с менеджерами;
- при внедрении принципов проектного управления в организации продвигаться от осуществления простых инициатив к сложным многокомпонентным начинаниям;
- результаты каждого этапа фиксировать, определять его недостатки и выгоды, вносить необходимые изменения в паспорт и снова фиксировать;
- поддерживать целостность инициативы по всем направлениям работ (от инициации до приемки и заключительного отчета);
- четко распределять роли и ответственность между работниками во избежание некачественного выполнения возложенных функций.

При этом в команду следует включать для приобретения необходимых навыков специалистов от органов исполнительной власти. Лучше всего начинать с внедрения пилотных проектов с последующим распространением полученного опыта на другие замыслы.

Итак, что же дает проектное управление в общественном секторе?

Во-первых, это регулярный контроль. За счет того, что на этапе планирования прорабатываются все требования заказчика, содержание проекта, его расписание, стоимость, риски, достигать результатов становится легче, как и контролировать достижение этих результатов.

Во-вторых, это координация сторон. В проектном управлении важна командная работа и взаимодействие различных заинтересованных сторон. Задача проектного менеджера, с одной стороны, состоит в обеспечении

взаимодействия сторон внутри государственного сектора, с другой стороны, в выстраивании продуктивных отношений государства с частным сектором.

В-третьих, проектное управление направлено на достижение качественного результата с учетом ограничений во времени, по стоимости и содержанию проекта (так называемый треугольник управления проектами, где изменение одного из ограничений влечет неизбежное изменение другого ограничения).

Следовательно, применение проектного менеджмента предполагает, что проекты в государственном секторе могут реализовываться качественно, в срок и в соответствии с выделенным на него бюджетом.

Идея перехода от поручений к проектной работе - попытка заставить бюрократический аппарат работать по определенным принципам и приоритетам, вместо того чтобы выполнять ежедневные и часто противоречащие друг другу поручения, фактически это попытка перехода к новой политической системе – от вертикальной к горизонтальной. Здесь следует помнить о том, что внедрение проектного управления должно сопровождаться изменением и самой организационной культуры в органах власти и стимулироваться мотивацией сотрудников.

Управление проектами в последнее время становится все более актуальной темой для обсуждения и практической реализации. Успех данного вида деятельности будет зависеть как от интенсивности федеральных посылов в данной сфере, так и от понимания преимуществ проектного подхода на региональном и муниципальном уровнях.

Проектное управление для органов местного самоуправления - это новая культура, новая философия. Не редко говорят, что для органов власти – это изменение мышления и устоявшейся модели коммуникаций. Здесь надо быть креативным, гибким, принимать нестандартные, но эффективные решения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом, идея внедрения проектного управления в государственный сектор, кажется не только

перспективной, но и назревшей. Однако, учитывая уроки мирового опыта внедрения проектного управления в работу госорганов, необходимо принять во внимание, что успешное внедрение проектного менеджмента требует твердой политической воли и общественной поддержки, ориентации на конкретные проблемы граждан, а также адаптации к местным особенностям при заимствовании опыта других стран.

Список литературы

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 № 1050. В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
2. Гафарова, Л. А. Проектно-процессный подход и возможности его использования в системе местного самоуправления / Л. А. Гафарова // Вестник БГУ. – 2009. – № 1. – Т.14. – С. 261-265
3. Щетина И. С., Журавлева О. В. Стратегическое планирование как приоритетная технология государственного управления региональным развитием/ Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы. материалы международного научно-практического форума. 2014 Издательство: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина (Елец) С. 192-197
4. Филатов О. К. Управление развитием муниципальных образований (Стратегическое планирование. Территориальное планирование): учебное пособие для преподавателей. М.: АНХ, 2007. 352 с.
5. Тхориков Б. А. Базовые элементы проектного управления в общественном секторе экономики [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — М.: Буки-Веди, 2017. — С. 138-142. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12235/> (дата обращения: 26.01.2018).
6. Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
7. Славин Б. Наша служба не ясна и не трудна // "Коммерсантъ Власть". – № 6 от 18.02.2017. [Электронный ресурс] / URL – URL: <http://www.kommersant.ru/doc/3219813> (дата обращения: 27.01.2018)